

# ► KOOPERATION

# Im Netzwerk liegt der Erfolg

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss das Unternehmen nicht nur mehr bieten und leisten, sondern dabei auch noch Kosten sparen. Allein ist das oft nicht zu bewältigen. Gemeinsam schon.

**Starke Bindung:**  
Zusammenarbeit  
kann Kosten senken



**G**emeinsamkeit macht stark – ein Grundsatz, den sich immer mehr mittelständische Unternehmer zu Herzen nehmen. „Jede Kooperation hilft Unternehmen dabei, ihre Unternehmensleistungen zu erhöhen, und verteilt Risiken auf mehrere Schultern“, behauptet Franziska Kelting vom Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) in Eschborn. Auch in puncto Kosten, denn hier bieten die unterschiedlichen Kooperationsformen Sparmöglichkeiten: beim gemeinsamen Einkauf günstigere Konditionen ergattern, beim Verkauf die Logistik zusammenlegen, die Weiterbildung miteinander gestalten,

den Marketingauftritt bündeln. Und das Beste: Trotz der Kostendämpfung gibt es keinen Downsize-Effekt. Im Gegenteil, dank der Kooperation erreicht das einzelne Unternehmen einen erheblichen Mehrwert.

Doch vor der Verbuchung der Vorteile will der Schritt in die enge Verflechtung sorgfältig überprüft sein. Ohne Planung, Analyse und Realisierungsstrategie läuft nichts. „Erst einmal sollten die strategischen Fragen geklärt werden“, so Harm Wurthmann, RKW Bremen. „Weshalb wollen wir kooperieren? Was haben wir davon? Welche gemeinsamen Ziele verfolgen wir?“, und ergänzt: „Eine Kooperation

## NACHFOLGEBÖRSE

Ihre Sparkasse ist auch beim Generationswechsel behilflich, sei es im Beratungsgespräch vor Ort oder bei der Nachfolgebörse „Change/Chance“, dem Internet-Marktplatz für die Unternehmensnachfolge. Herzstück ist eine Datenbank, mit der Interessenten nach einem geeigneten Partner suchen können. Change ist eine Gemeinschaftsinitiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), des Zentralverbands des deutschen Handwerks (ZDH) und der KfW Mittelstandsbank in Partnerschaft mit den Deutschen Sparkassen. Nähere Informationen erhalten Sie beim Ihrem Sparkassen-Kundenberater oder im Internet unter [www.change-online.de](http://www.change-online.de).



ist schon ein Aufwand. Aufwand gleich Kosten. Was kommt hier also auf uns zu? Und wo gibt es konkrete Einsparpotenziale?"

Ein solches „Vorspiel“ haben die Gesellschafter der Kooperation Haus•Fach•Gerecht (HFG) längst hinter sich. Nach dem Motto „gemeinsam sind wir stärker“ schlossen sich so vor sechs Jahren in Schwaben, der Heimat der Häuslebauer, 15 Handwerksbetriebe mit weiteren Partnern wie Banken, Versicherungen, Architekten und Gebäudereinigung zur Kooperation zusammen. Rolf Haug, HFG-Geschäftsführer: „Unser Ziel war und ist, alles aus einer Hand zu bieten.“ Dazu gehören auch, Termine und Preiszusagen einzuhalten, Verbesserung des Service und vor allem ein Ansprechpartner, der den Kunden von der Kontaktaufnahme über die Realisierung bis zur Endabnahme begleitet.

Um dies zu erreichen, wurde ein übergreifendes Partner-Empfehlungssystem etabliert, das die Geschäftsstelle koordiniert und die dem einzelnen Betrieb für jede Empfehlung eine entsprechende Vergütung als Bonus einbringt. Schnell entwickelte sich so ein Synergieeffekt, der nicht nur Anfragen an die Geschäftsstelle weiterleitet, sondern „der Maurer denkt jetzt bei seinen Kunden auch beispielsweise an den Fliesenleger“.

Allerdings zeigten sich bald nach der Gründung der Kooperation HFG erste Schwierigkeiten. Der gemeinsame Marketingauftritt – ein angemieteter, 300 Quadratmeter großer Ausstellungsraum, in dem sich die einzelnen Betriebe vorstellten – erwies sich „als Flop und Kostenfresser“, wie Haug gesteht.

Die Kunden fanden zwar alles ganz schön, aber mangels Vergleichsmöglichkeiten konnte der angestrebte Effekt, HFG mit seinen Vorteilen darzustellen, nicht erreicht werden. Auch waren die Auftragsbücher nach der ersten Euphorie des gegenseitigen Weiterempfehlens so schnell voll, dass

„man einfach nicht mehr an HFG und seine Partner dachte“, so Haug. Gleichzeitig schraubten die Beteiligten die Preise hoch, was zu Wettbewerbsnachteilen führte. Und schließlich gab es zu allem immer 15 Gesellschafter-Meinungen, die unter einen Hut zu bringen waren. Sein Fazit: „Es sind einfach zu viele, wir blockieren uns selbst.“

#### KOMPROMISSE EINGEHEN

Solche Erfahrungen sind keine Seltenheit bei jungen Kooperationen. „Schnell stellen sich dann Fragen wie: Habe ich überhaupt die geeigneten Mitarbeiter? Was muss im eigenen Unternehmen neu organisiert werden?“, so Wurthmann. Manchmal gebe es für den einzelnen Partner zu diesem Zeitpunkt ein „böses Erwachen“, denn die Kooperationsziele und gemeinsam getroffenen Entscheidungen lassen sich nicht einfach im eigenen Unternehmen ignorieren, sondern sind für alle bindend. Nur so entfaltet die Kooperation ihre Vorteile. Wurthmann: „Jede Kooperation kostet einen Teil der eigenen unternehmerischen Freiheit, fordert Kompromissbereitschaft.“

Bei HFG wurde nach diesen „blockierenden“ Erfahrungen umstrukturiert. „Wir trennten uns von 13 Gesellschaftern, die natürlich als Partner erhalten blieben“, so Haug, „und kauften deren Anteile.“ Jetzt regieren die drei Aktivisten HFG, „und seitdem funktioniert es wieder.“ Gleichzeitig übernahm Rolf Haug den Posten des Geschäftsführers. „Rund 90 Prozent meiner Zeit gilt seitdem der HFG und zehn Prozent bleibt für meinen Betrieb“, so Haug. Und: „Innerhalb des Jahres 2003 hat so die Kooperation allein eine Umsatzsteigerung von 300 Prozent erwirtschaftet.“

Dies war aber nicht der einzige Gewinn. Es entwickelte sich eine andere Kundenklientel. „Weg von den Ausschreibungen, bei denen die Preise wirklich am Boden liegen“, so Haug, „hin zu den Privatkunden, die gute

Leistung honorieren.“ Denn dank der Vielseitigkeit der Partner wird jetzt dem Kunden ein wahres Allround-Service-Paket geboten. Dieses beinhaltet etwa, dass zwei Wochen vor Renovierungsbeginn dem Kunden Umzugskartons, Kleiderboxen und Einwickelpapier zur Verfügung gestellt werden. „Wer will, wird durch einen unserer Mitarbeiter beim Einpacken unterstützt“, so Haug. Oft genug komme ein Schreiner ins Haus, der die Schränke fachgerecht abbaut, später wieder richtig zusammensetzt. Für den einzelnen Unternehmer hätte solch ein Service eine Kostenexplosion verursacht.

„Kooperationen“, so Haug, „müssen jedoch ihre neuen Angebote nach außen vermarkten. Der Anzeigenfriedhof bringt in solchen Fällen gar nichts. Wir arbeiten deshalb jetzt mit einer Werbeagentur zusammen.“ Denn schließlich soll die gemeinsame Stärke bekannt werden und die Kooperation im Gespräch bleiben. Nur so lassen sich gewonnene Spar-Effekte beibehalten.

BRIGITTE MILLER



#### ALLES ÜBER KOOPERATIONEN

##### Adressen, Info und Beratung

[www.dihk.de](http://www.dihk.de) – Deutscher Industrie- und Handelskammertag

[www.zdh.de](http://www.zdh.de) – Zentralverband des Deutschen Handwerks

[www.rkw.de](http://www.rkw.de) – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

##### Kooperationsbörsen

[www.ihk.de/koop.htm](http://www.ihk.de/koop.htm)

[www.technologieboerse.ihk.de](http://www.technologieboerse.ihk.de)

<http://recy.ihk.de>